

# 神戸市外郭団体経営評価委員 平成14年度活動報告書

平成15年3月20日

神戸市外郭団体経営評価委員

## 平成14年度活動報告

神戸市長 矢田 立郎 様

神戸市の外郭団体の見直しに資するため、その一部の団体の経営状況等の調査を行いました。ここに14年度の調査内容を取りまとめましたので報告いたします。

平成15年3月20日

神戸市外郭団体経営評価委員

岡村 修

谷口 知史

西村 順二

- 目次 -

1 序	1
2 平成14年度の活動経過	2
3 課題	4
4 助言・提案	7
5 今後の予定	9
神戸市外郭団体経営評価委員 委員名簿	10

## 1. 序

神戸市では、震災以降の行財政改善の取り組みの中で、外郭団体についても統廃合等により16団体の削減を実施してきた。現在も新行政システムの推進の取り組みの一環として、

- (1) 時代の変化や市民ニーズの変化への対応
- (2) 行政と民間との役割分担の徹底
- (3) 民間の知恵や力の活用

の3つの視点から、見直しを進めている。

このような中で、市財政の抱える硬直的体質を改革し、中・長期的に健全な財政を確立するため、神戸市行財政改善懇談会に意見が求められ、平成14年11月14日、懇談会から市長に対して報告書が提出された。

この報告を受け、外郭団体の抜本的な見直し・経営改善を推進するため本委員制度を創設し、3名の委員が市長から外郭団体経営評価委員として委嘱を受けた。我々3人の委員は、すべての外郭団体(50団体)の経営状況等を調査し、経営面での評価・助言・提案を行う予定である。

平成14年度には、特に緊急性が高いと考えられる累積損失(13年度末未処理欠損金)のある団体のうち8団体の経営状況等の調査を行った。

今回の報告は一部の団体を調査した結果であり、あくまで途中経過にすぎないが、その調査の内容をここに取りまとめ、平成14年度の活動報告として提出する。

限られた日時での調査であるため、十分意を尽くせず、また外部の専門家としての厳しい評価であるかもしれないが、神戸市及びその外郭団体の「改革」を切に願うものであり、本報告がその一助となることを希望する。

### 平成14年度調査対象団体

- 神戸新交通(株)
- 神戸都市振興サービス(株)
- (株)神戸ワイン
- (財)神戸みのりの公社
- (株)神戸サンセンタープラザ
- 神戸市住宅供給公社
- (財)神戸港埠頭公社
- 神戸航空貨物ターミナル(株)

## 2. 平成14年度の活動経過

委嘱状交付式及び第1回会議 平成14年11月15日(金)

市長から、3人の委員への委嘱が行われるとともに、今回の委員制度創設の趣旨についての説明があった。

その後の第1回会議では、まず事務局より外郭団体全般に関する説明が行われ、続いて本委員制度の

活動方針

当面の調査対象団体

今後のスケジュール

についての意見交換を行った。

そこで、50団体ある外郭団体の全てを調査することと、時間的制約もあり各委員が分担して個別に調査を行い、その成果を委員間で報告し、意見交換することを決定した。また、特に緊急性が高いと考えられる累積損失(13年度末未処理欠損金)のある16団体を当面の調査の対象とし、まずは当初の調査対象団体を

神戸新交通(株)

(株)神戸サンセンタープラザ

神戸都市振興サービス(株)

神戸市住宅供給公社

(株)神戸ワイン

(財)神戸港埠頭公社

(財)神戸みのりの公社

神戸航空貨物ターミナル(株)

の8団体とすることを決めた。

さらに、3名の委員がそれぞれ担当する外郭団体から直接ヒアリングや現地調査を通じて調査を行い、委員間の意見交換をもとに評価・助言・提案について取りまとめ、一定の時期をみて市長に報告する方針を決定した。

### ヒアリング・現地調査

第1回会議において決定された活動方針に従い、3名の委員が個別に調査対象団体の調査に着手した。ヒアリングは、ほとんどの団体においてトップマネジネント(常勤の経営責任者層)に対して直接実施した。

また、各委員が再度ヒアリングを必要と認めた団体については、2回目のヒアリングを行い、さらに現地調査が必要と認めた団体については、現地調査を行うなど、より詳細な調査を行った。

(ヒアリング・現地調査の個別日程)

委員	団体名	活動経過	
岡村委員	神戸新交通(株)	H14.12.18(水)	13:00~15:20
		H15.1.21(火)	14:45~16:15
岡村委員	神戸市住宅供給公社	H14.12.17(火)	13:05~15:10
		H15.1.21(火)	13:15~14:40

委員	団体名	活動経過	
岡村委員	(財)神戸港埠頭公社	H15. 1. 8(水) H15. 1.21(火)	13:05 ~ 15:40 16:15 ~ 17:20
谷口委員	神戸都市振興サービス(株)	H14.12.13(金) H15. 1.24(金)	15:00 ~ 16:55 14:00 ~ 16:30 (現地調査を含む)
	神戸航空貨物ターミナル(株)	H14.12.13(金) H15. 1.24(金)	12:55 ~ 14:55 16:45 ~ 18:30 (現地調査を含む)
西村委員	(株)神戸ワイン (財)神戸みのりの公社	H14.12.19(木) H15. 1.17(金)	9:45 ~ 11:30 15:05 ~ 17:20 (現地調査を含む)
	(株)神戸サンセンタープラザ	H14.12.19(木) H15. 1.17(金)	11:30 ~ 12:50 13:05 ~ 14:20 (現地調査を含む)

## 第2回会議 平成15年2月10日(月)

ヒアリングと現地調査をもとに、各委員からヒアリング調査の結果をお互いに報告するとともに、委員間の意見交換を行った。そのなかで、各団体の課題として共通するものが浮かび上がった。

そこで、当面の調査対象とした8団体について、3月中にいったんこれまでの活動状況をまとめ、市長に報告することを決定した。

## 第3回会議 平成15年3月14日(金)

第2回の会議での検討結果をもとに、平成14年度の活動状況を取りまとめた。そのなかで、各団体の課題として共通するものと団体ごとの課題を明確にし、助言・提案についても整理した。

その結果を、3月20日に市長に対して「平成14年度活動報告書」として提出することを決定した。

また、平成15年度も引き続き他の団体について調査することとした。

### 3. 課題

今回調査対象とした8団体については、厳しい経営環境の中でそれぞれの経営改善に取り組まれていることは一定評価する。

また、第3セクターは（公益法人、株式会社など）形態も様々であり、さらにその事業運営については、行政との深い関わりや公共性・公益性が求められることにも留意する必要がある。

しかしながら、外部の専門家としての視点で、民間企業と比較した場合、いくつかの経営上の課題があると思われる。

まず、今回調査を通じて、全部または一部の団体で特徴的な課題を項目毎に掲げると以下のとおりである。

#### （1）経営理念・経営方針

組織が設立目的に沿って役割を果たすためには、団体の使命（企業ミッション）を明確にし、これに基づく経営理念や経営方針を組織内で明示・徹底する必要がある。しかし、市の人事ローテーションといった人事政策上やむを得ない面もあるが、今回調査した団体については、程度の大小はあるものの以下の点が指摘される。

民間企業と比較すると経営者としての認識が甘く、経営責任が明確になっていない。

市の方針に左右されがちであり、団体としての経営方針が明示されにくい。

戦略的な一貫性を欠き、中長期的視点に立った行動を取りにくい。

時代の変化にあわせた企業ミッションと経営ビジョンの再確認ができていない。

#### （2）中期経営計画

激変する社会経済環境に対応するためには中期経営計画の策定と、その実行・評価・検証というマネジメントサイクル（PDCA）の確立が必要である。しかし、今回調査の対象とした団体では、経営計画を策定している団体もあるが、特に市の予算や市の人事ローテーションの関係もあり、内外経営環境の分析や事業の将来像、数値目標とそれを達成するための年度計画（個別計画）を示した中期経営計画（年限：3～5カ年）の策定ができていない。

長期の収支見通しや事業・施設ごとの計画はあるものの、本来の中期経営計画が策定されていない。

数値目標が設定されていない。

計画達成に向けた対策項目が抽象的であり、数値的裏付けがない。

一部の目標設定に無理があり、また数値的な根拠が乏しい。

取締役会・理事会において、予算など所定の案件を除き経営計画の決定と検証報告が実施されていない。

### ( 3 ) 取締役会・理事会の機能

本来、役員相互の意見交換により団体の経営上の意思決定をおこなう取締役会・理事会であるが、行政の関与が深く、メンバーの構成も市の関係者が中心であることから市の内部組織化し、役員間に十分な情報共有がなく形骸化しており、企業統治（ガバナンス）の面から脆弱なものとなっている。

取締役会・理事会が、報告中心となり活発な議論がおこなわれていない。

常勤の取締役・理事の数が団体の規模に対して多すぎる。

取締役会・理事会において、所定の案件は諮られているが、その他の重要な経営上の意思決定や報告（経営計画など）がなされていない。

取締役・理事に民間企業等の出身者が含まれているにもかかわらず、その知恵、情報及びアイデアを経営判断に十分生かし切れていないのではないかと懸念される。

### ( 4 ) 人事・給与制度

外郭団体は、行政の関与が深いことから市に準じた、あるいは類似した人事・給与制度とならざるを得ない面もある。しかし、このことが第3セクター本来のメリットを発揮しにくくしているのではないかと懸念される。

固有職員の給与制度が、市に準拠・類似した年功序列制度を基本としている。

業績に応じた人事評価システムが存在せず、目標管理と業績評価の面で課題がある。そのため職員のモチベーションの低下や組織の硬直化を招きやすい構造となっている。

### ( 5 ) 内部管理

内部管理上の課題について、共通するものをあげると以下のとおりとなる。

定期的な決算報告（月次・中間等）が作成されておらず、取締役会や理事会での迅速な経営判断のための情報が不足している。

事務の標準化が図られていない。例えば、業務マニュアル（特に総務・経理部門でのマニュアル）の整備が必ずしも十分ではない。

主な財務情報など必要な情報が個々の職員に徹底されておらず、また職員間の情報の共有も不十分である。

### ( 6 ) 経営の効率化

経営の効率化の面からの課題について、共通するものをあげると以下のとおりとなる。委託契約において随意契約が多く、また契約の見直しによるコストダウンが図られていない。

過去に発行した高金利債の金利負担など多額の資金調達コストを要している。

( 7 ) その他の項目 ( 調査対象団体固有の課題 )

さらに団体固有の課題は以下のとおりである。

団体名	内容
神戸新交通(株)	<p>累積損失縮減のために財務体質の健全化を図る必要がある。</p> <p>ポートアイランド線延伸事業の投資金額を抑えるためのさらなる工夫が必要である。</p>
神戸都市振興サービス(株)	<p>現段階では、施設借受者を選択する余地がないため企業としての独立性が希薄になっている。</p> <p>神戸市が進める医療産業都市構想という公共性と株式会社としての企業性のバランスを取る必要がある。</p>
(財)神戸みよりの公社 (株)神戸ワイン	<p>ワイン事業について、買取制度など原料ぶどうの仕入れ条件が固定化している。</p> <p>ワイン事業の販売促進戦略と流通経路戦略が脆弱である。</p> <p>年齢・性別・ライフスタイルなどによる市場の細分化(市場セグメント)と、その中でどの顧客を狙うのかというターゲットの絞り込みが不十分である。</p> <p>農業振興・畜産振興への配慮も必要だが、極めて不採算な事業については企業経営の視点から見直す必要がある。</p> <p>フルーツフラワーパークは、市が資産を買い取り、経営改善を進めているが、その着実な実行と検証が不可欠である。</p>
(株)神戸サンセンタープラザ	<p>区分所有ビルという特性のため、自発的かつ自由なビジネス展開が難しい。</p> <p>不況下において集客性・回遊性をもたらす思い切った発想転換の必要性。</p>
神戸市住宅供給公社	<p>分譲事業の完成在庫と後年度事業用地の処分。</p> <p>特優賃事業については、入居者負担額が逡増する制度となっているため空室率が高く赤字となっている。</p> <p>市からの受託事業(市営住宅管理等)が実費弁償方式であるためインセンティブとなっていない。</p>
(財)神戸港埠頭公社	<p>空きバースの維持コストが大きく早期処分が必要である。</p> <p>高金利の特別転貸債利息と巨額の固定資産税の負担。</p> <p>バース毎の損益計算がなされていない。</p> <p>金融機関など公社債券の最終引受会社の時価会計制度適用により、債券発行による資金調達から借入金にシフトし資金調達コストの増加が危惧される。</p>
神戸航空貨物ターミナル(株)	<p>本業の一つである航空貨物取扱業務の全体収益に占めるシェアが小さく、かつ不採算となっている。</p> <p>現状では単年度の収支は均衡しているが、過去の累積損失と債務超過の解消のため、計画的に財務体質の健全化を図る必要がある。</p>

## 4．助言・提案

前掲の課題を踏まえ、以下の事項を助言・提案する。あくまで検討途中でありさらなる精査が必要であるが、当面必要と思われる事項をまとめたので、今後の経営改善にあたり参考とされたい。

また、各外郭団体の独立性・主体性を高めるとともに、独立した団体としての明確な経営責任を果たすべく取り組まれたい。

### (1) 中期経営計画の策定

経営理念・経営ビジョン・経営目標の明示と、それを具体化する中期経営計画を策定する必要がある。また、その実行・評価・検証を行うマネジメントサイクル（P D C A）の確立が必要である。

こうした中期経営計画の策定を通じて、企業統治（ガバナンス）・説明責任（アカウンタビリティ）・情報開示（ディスクロージャー）の強化を目指すことが重要である。

経営理念の明示、内外の経営環境の分析、さらに中期経営目標を再設定すること。

経営目標は、できる限り具体的な数値目標で設定すること。

計画期間は3～5カ年程度とし、期間中の予想損益計算書・貸借対照表・資金計画を作成すること。また、年度別アクションプランの作成（特に初年度を詳細なものとし、次年度からローリング形式により見直す）が必要である。

中期経営計画は、取締役会・理事会で決定のうえ経営の柱に位置づけ、さらに毎年の検証結果の報告が必要である。

計画については、中間管理職層をはじめ第一線の職員に至るまで周知徹底を図る。

既に経営計画を策定している団体についても、これらを参考に見直しを図られたい。

### (2) 取締役会・理事会の活性化

外郭団体の将来計画や方向性を議論できるよう取締役会・理事会を活性化するには次の方法が考えられる。

外部（民間）役員の登用（既に民間役員が就任している団体については活用する）、役員数の削減。

役員間の情報共有の徹底。

### (3) メリハリの利いた人事・給与制度の導入

神戸市においても管理職を対象に目標管理制度の導入を予定しており、国における公務員制度改革でも業績評価等からなる新評価制度の導入に向け検討が進められている。

外郭団体においても個人の実績に応じた人事・給与評価システムを構築し、職員の能力開発とモチベーションの向上につなげていく必要がある。

人材育成を目的とする外郭団体間の人事交流について検討する必要がある。

#### (4) 内部管理の徹底

タイムリーな情報を経営上の意思決定に役立てる定期的な決算報告（月次・中間等）の導入。

業務の標準化を図るため、業務マニュアル（特に総務・経理部門におけるマニュアル）などの整備に努める。

#### (5) 経営の効率化

委託契約等での競争原理の導入によるコストダウン。

それぞれの事業分野に応じたマーケティングエージェンシー（民間専門家）の活用。  
資金調達コストの圧縮。

#### (6) その他の項目（調査対象団体固有の助言・提案）

団体名	内容
神戸新交通(株)	累積損失を解消するために、徹底的なコストダウンと集客対策による財務体質の改善が必要である。 極めて利用者の少ない駅（ポートターミナル駅）の通過または振興策を検討してはどうか。
神戸都市振興サービス(株)	中期経営計画の策定。
(財)神戸みよりの公社 (株)神戸ワイン	ワイン事業については、買取制度など原料ぶどうの仕入れ条件の改善が必要である。 ワイン事業の販売促進・流通戦略の強化。 マーケティングエージェンシー（民間専門家）の導入。 フルーツフラワーパーク、農業公園、六甲山牧場、海づり公園の周遊性の確保による誘客に努める。
(株)神戸サンセンター プラザ	中期経営計画の策定。 テナントリーシングの専門家などの知恵の活用によりビル管理におけるコーディネーターとしての役割強化。 駐車場事業について、区画が広く高齢者・女性ドライバーにとって使いやすいことを生かし利用促進に努める。
神戸市住宅供給公社	特優賃オーナーへ借入金の借換等を働きかけ債務保証額を圧縮する。 住宅局受託事業（家賃徴収）の受託料にインセンティブ制度を導入し徴収率を向上させる。
(財)神戸港埠頭公社	将来的には、経営安定化のために公共埠頭の管理受託を行ってはどうか。 バース毎の採算性を明らかにするため、バース毎の損益計算を実施し内部管理に役立てる。 高金利の特別転貸債の繰上償還等を国に対して引き続き要望をする必要がある。
(株)神戸航空貨物ターミナル	中期経営計画の策定。 事業ポートフォリオの再構築（どの事業分野に力点を置くか）による経営改善。 改善が見込めない場合は、民間へ委ねることも考える必要があるのではないか。

## 5 今後の予定

平成15年度も引き続き残りの団体について調査し，評価・助言・提案を行う予定である。

## 神戸市外郭団体経営評価委員名簿

(敬称略, 50音順)

(氏名)

(役職)

岡村 修

公認会計士・税理士

谷口 知史

(株)日本総合研究所 研究事業本部  
経営戦略クラスター(大阪) クラスター長  
上席主任コンサルタント

西村 順二

甲南大学 経営学部教授